la modernisation de l'État
EN PRATIQUE
Février 2009

ÉDITO

L'amélioration de la qualité de l'accueil et de la relation avec les usagers fait partie des enjeux majeurs en matière de modernisation de l'État. Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques, plusieurs mesures relatives à l'accueil ont été adoptées, dont la généralisation dans tous les services de l'État, d'ici à la fin 2010, des engagements qualité du référentiel Marianne. Une autre mesure phare concerne l'adaptation des horaires d'ouverture des sites aux besoins exprimés par les usagers et au contexte local.

La mise en place de la charte Marianne, dès 2005, a permis de rendre explicites les engagements de l'État sur l'accueil des usagers. L'objectif est aujourd'hui d'aller plus loin, en élevant le niveau d'exigence des engagements portant sur la dimension multicanal de l'accueil. Pour mesurer leur application concrète, des enquêtes mystère seront réalisées chaque année. La DGME est chargée du pilotage interministériel de ces chantiers structurants et accompagne chaque ministère dans leur mise en œuvre. 2009 sera une année essentielle, avec le début d'un large déploiement, inscrit dans des plans d'action ministériels.

François-Daniel Migeon,
directeur général de la modernisation de l'État

Le programme Marianne : garantir la qualité de l'accueil et du service rendu

Le référentiel Marianne fixe les engagements en matière de qualité de l'accueil et du service que devront mettre en œuvre toutes les administrations d'État d'ici à fin 2010. Le respect de ces engagements pourra être audité par un organisme tiers et donner lieu à la délivrance du label Marianne ; il sera également évalué au travers d'enquêtes mystère annuelles.

19 engagements au service d'un accueil de qualité

Le référentiel Marianne, qui succède à la charte Marianne généralisée en 2005, comporte 19 engagements dont 14 sont destinés à améliorer la qualité d'accueil et de service (comme, par exemple, une plus grande accessibilité aux services, des horaires d'ouverture des guichets adaptés, avec la possibilité de prise de rendez-vous, des réponses claires dans des délais garantis, l'information du public, etc.). Les engagements vis-à-vis des usagers concernent aussi bien l'accueil physique au guichet que la relation de l'usager avec l'administration par l'intermédiaire du téléphone, du courrier postal ou électronique. Ils s'organisent autour de 5 grands principes :

- des horaires adaptés ;
- un accueil courtois ;
- des informations claires ;
- des délais garantis ;
- une écoute permanente.

Parmi ces engagements, une attention particulière est accordée à l'adaptation des horaires d'ouverture des services en fonction des attentes des usagers et du contexte local, de façon à mieux faire coïncider horaires d'ouverture des services et rythmes de vie des usagers. Le référentiel inclut également un volet de 5 engagements relatifs au management et à l'organisation interne, indispensables pour assurer la pérennité du système qualité en place.

>>>

Un logo pour les services qui s'engagent auprès des usagers à appliquer le référentiel

>>>

Le niveau d'exigence de ces engagements, plus élevé que celui de la charte Marianne, a été réévalué en fonction des attentes des usagers exprimées au travers d'enquêtes de satisfaction, et des résultats de l'expérimentation conduite en 2007 par la DGME auprès d'une soixantaine de sites pilotes volontaires.

La mise en œuvre du référentiel Marianne concerne les services de l'État et leurs établissements publics ; celui-ci a également vocation à s'appliquer dans tous les services publics : collectivités locales, organismes sociaux (CPAM, CAF, services de l'emploi, etc.), établissements hospitaliers. Il devra être mis en œuvre par tous les services de l'État d'ici à la fin 2010. Les services qui sont déjà dotés de référentiels de certification pourront s'appuyer sur cette dynamique d'amélioration de la qualité, l'application du référentiel Marianne pouvant alors constituer une première étape dans la démarche visant une éventuelle certification qualité.

Labellisation et enquêtes mystère

Des enquêtes mystère réalisées chaque année permettront de mesurer le déploiement du référentiel sur le terrain et de vérifier la conformité – ou l'écart – entre le niveau d'exigence prescrit par le référentiel et la réalité des pratiques, à partir de la perception d'un usager mystère. Elles permettront de poser une appréciation extérieure sur la qualité de l'accueil dans les services et constitueront pour chaque réseau de services un levier complémentaire de management et d'amélioration des pratiques d'accueil.

Mais la bonne application des engagements du référentiel pourra aussi être reconnue par un organisme certificateur tiers à l'issue d'une visite d'audit et donner lieu à la délivrance du **label Marianne,** valable pour une durée de trois ans. Les services qui souhaitent obtenir le label devront faire appel à l'un des organismes certificateurs préalablement habilités par la DGME.

LES ENGAGEMENTS **QUALITÉ MARIANNE**

Les 19 engagements qualité Marianne sont organisés en 6 grandes rubriques.
Les 5 premières sont les engagements pris pour offrir un meilleur service aux usagers. Elles correspondent aux grandes catégories d'attentes des usagers :

- **des horaires adaptés ;**
- **un accueil courtois ;**
- **une écoute permanente ;**
- **des informations claires ;**
- **des délais garantis.**

La dernière rubrique, destinée aux services eux-mêmes, porte sur les processus de management et d'organisation à mettre en œuvre pour garantir le respect des engagements pris vis-à-vis des usagers.

1/ Vous souhaitez des services plus disponibles :
nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins.

2/ Vous attendez un accueil plus attentif :
nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité.

3/ Vous souhaitez un traitement rapide de vos demandes :
nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés.

4/ Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte :
nous nous y engageons.

5/ Vous attendez plus d'écoute :
nous nous engageons à vous solliciter pour progresser.

6/ Pour respecter nos engagements, nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences.

DÉPLOYER, COMMENT, AVEC QUELS OUTILS ?

Le référentiel Marianne doit être déployé dans l'ensemble des services de l'État, y compris les établissements publics sous tutelle, sur la base de la stratégie définie par chaque ministère. La DGME est chargée du pilotage interministériel du chantier.

Chaque ministère doit avoir désigné un chef de projet «Marianne», qui sera le correspondant privilégié de la DGME. Chaque ministère établit sa stratégie de déploiement et son plan d'action ; le chef de projet en coordonne la mise en œuvre. Chaque ministère pourra avoir son propre rythme, en fonction de ses spécificités, le seul impératif étant d'avoir généralisé le dispositif pour la fin 2010. Il devra également veiller à la mise en œuvre de l'adaptation des horaires dans toutes ses implantations territoriales et participer à la conception et au suivi des campagnes annuelles d'enquêtes mystère.

La DGME conçoit le dispositif d'accompagnement en matière de formation et d'outils de communication pour la mise en œuvre du projet de déploiement.

Ainsi, 5 formateurs référents par ministère seront formés par la DGME, afin de pouvoir à leur tour former et accompagner les chefs de projet des sites de leur administration. Les formations ont commencé fin 2008 et se poursuivent au 1er semestre 2009, certaines étant spécialement organisées pour un public particulier (exemples : défense, éducation nationale, etc.). L'encadrement (dirigeants et cadres de proximité des services de l'État) est directement impliqué dans l'application du référentiel Marianne par un dispositif de sensibilisation particulier.

Les outils de communication (logos, guide d'utilisation de l'identité visuelle Marianne, affiches, modèles de dépliants…) seront diffusés à partir de janvier 2009 aux sites engagés dans l'application du référentiel.

Le premier «kit méthodologique» relatif à l'adaptation des horaires sera disponible début février 2009, après un test effectué avec 11 sites pilotes. Ce kit apportera des conseils sur la façon d'adapter les horaires d'ouverture et la prise de rendez-vous aux besoins des usagers et aux situations locales. Chaque site pourra ainsi diagnostiquer ses pratiques et engager, si besoin, les actions adaptées.

Un comité de pilotage réunit régulièrement les chefs de projet ministériels et les équipes de la DGME pour faire le point sur l'avancée du dispositif global.

PALAIS DE JUSTICE DE PARIS : OBJECTIF LABEL

Depuis septembre 2008, une vingtaine de services du palais de justice de Paris sont engagés dans la mise en œuvre du référentiel Marianne. Objectifs : réussir à conjuguer l'accueil des justiciables, des professionnels et des curieux (soit près de 15 000 personnes chaque jour), et être en mesure d'obtenir le label Marianne d'ici quinze à dix-huit mois.

Deux chefs de projet transversaux et un référent pour chacune des trois juridictions ont été désignés pour assurer le suivi de l'opération. En octobre, une centaine de personnes ont bénéficié de sessions de formation. Pour Myriam Cadart, magistrate à la mission de modernisation de la direction des services judiciaires (DSJ) du ministère de la Justice, «plus les agents sont impliqués, mieux cela fonctionne. C'est sur eux qu'il faut s'appuyer pour trouver les meilleures solutions». Les chefs de service ont également un rôle primordial à jouer, car «ce sont eux qui auront ensuite à mettre en œuvre les mesures permettant de satisfaire aux exigences du label». Aujourd'hui, les services sont entrés dans une démarche d'auto-évaluation, «une étape cruciale qui doit permettre à chaque service de mesurer sa conformité avec le référentiel», indique Odile Guilloteau, greffière en chef et chef de projet Marianne au palais de justice.
Chaque semaine, une équipe projet se réunit pour faire un point d'étape et définir les prochaines orientations ; les agents des services ne sont pas oubliés. Chaque mois, le tribunal de grande instance et la cour d'appel se relaient pour publier une lettre d'information sur la démarche et ses avancées.
Depuis le lancement de la démarche, la DGME est aux côtés des équipes du palais de justice de Paris, participe à l'animation du projet et apporte son appui à ses acteurs.

LES ENGAGEMENTS QUALITÉ
MARIANNE
labellisé

LABELLISATION

S'ils le souhaitent, les sites appliquant le référentiel Marianne pourront demander le label Marianne, qui attestera que les engagements pris sont bel et bien respectés. Pour l'obtenir, ils devront avoir été évalués par un organisme certificateur préalablement habilité par la DGME. Le label est attribué pour une durée de trois ans avec une visite de suivi au bout de dix-huit mois. Une cinquantaine de sites ayant participé à l'expérience pilote de 2007 sont aujourd'hui labellisés.

L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL, C'EST AUSSI :

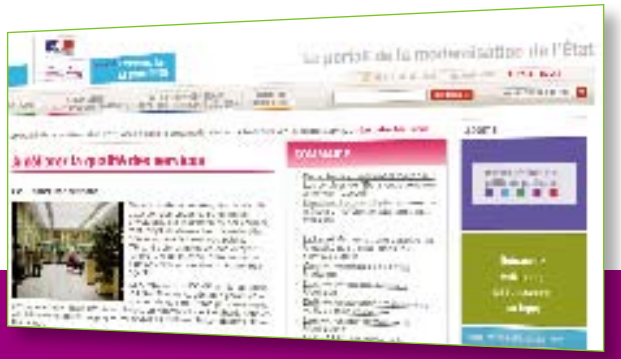
L'amélioration de l'efficacité de l'accueil téléphonique des administrations :

- limitation du coût d'appel vers les administrations au coût d'un appel local ;
- élargissement des horaires d'ouverture du 3939 ;
- extension des services offerts par le 3939 ;
- mise en place dans chaque ministère d'un accueil téléphonique de qualité, audité tous les ans par un organisme tiers.

Au cours de l'année 2008, le coût des appels vers les accueils téléphoniques des administrations et le 3939 a été ramené au tarif d'un appel local. **Pour l'usager, le coût moyen d'un appel (3 minutes en moyenne) a été ainsi divisé par deux, et le coût à la minute a été divisé par trois.** Les horaires d'ouverture du 3939 ont été élargis, et de nouveaux services, comme, par exemple, la possibilité de vérifier par téléphone si un dossier est complet avant de se déplacer au guichet, vont entrer en vigueur début 2009.

Le renforcement de l'administration électronique :

- l'enrichissement du portail unique de l'administration service-public.fr par le compte personnel des démarches en ligne mon.service-public.fr, ouvert depuis le 15 décembre 2008, avec plus de 13 000 comptes créés en un mois ;
- une accélération du développement des téléservices avec le système générique «Ma démarche en ligne», qui permettra d'accroître l'offre de services en ligne pour les usagers. Premier exemple d'application, le service «changement de nom», ouvert depuis la mi-janvier 2009, informant simultanément plusieurs administrations d'un changement de nom d'usage ;
- la publication d'une charte ergonomique unique pour tous les services publics en ligne ;
- la mise en place prochaine de l'accusé de réception électronique pour les demandes formulées par courriel.



Pour suivre l'actualité du projet :
www.modernisation.gouv.fr/marianne

CONTACTS
DGME / Service Projets

Catherine Giraudon : 01 53 18 55 68
Catherine.giraudon@finances.gouv.fr

Juan-José Perez : 01 53 18 55 34
Juan-jose.perez@finances.gouv.fr

Direction générale de la modernisation de l'État
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique
Directeur de la publication François-Daniel Migeon
Rédacteur en chef Sylvain Berrios
communication@finances.gouv.fr

Conception graphique : PRIMAT'S Angle

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

AVEC VOUS l'administration SE MODERNISE